

## シュテレーの組織概念

W. H. Staehle's Organization Concept

中 村 修

**要約** シュテレーの考えを利用して、組織概念を制度的組織概念、構造的な概念、機能的な概念に分けて考えたが、経営活動としては一体のものである。組織が外界の制度的な制約を受ける制度的概念がある。その制度的制約に対応して構造化するのが構造的な概念であり、その構造を造るために活動することが機能的な概念である。組織化するにあたって、組織概念を把握するためには、このように3つの概念に分けて考えると、捉えやすくなる。

### は じ め に

今まで、組織の概念については多数の研究者たちによって、取り上げられてきた。古くはバーナード (C.I. Barnard) の組織論が経営学において波及し、いささか食傷気味となった感もある。しかし、バーナードらの研究が現在に至るも組織概念に大きな貢献をしていることは疑いがない。それは、その後の組織概念に関する言及が彼らの考えの枠組みを大きくはずれるものでないことから明らかである。それでは組織の概念が彼らの研究で決着してしまったかという点、そうともいえないのである。なぜなら、現実の社会で経営者が組織化に失敗する例の枚挙に遑がないのであ

る。とくに、情報システム構築の際に、齟齬をきたすことが目立っている。情報システムは合理的なシステムなので、組織概念をしっかりと把握しておく必要がある。それができていないのは、合理的な組織概念が十分に浸透していないからだといえる。そこで、あらためて、組織概念を吟味してみる意味がある。

この小稿でとり上げるシュテレー (W. H. Staehle) は、ドイツの研究者でありながら、やはりバーナードの研究の成果の上に組織概念を発展させている。それを手がかりとして、組織化の基礎となる組織概念を提示したい。それが十分なものであるかどうかは差し置く

としても、この考察を通して、少しでも組織概念が緻密になり、より合理的な組織化に何

かしら役立つことを期待するものである。

## 1. シュテレーによる3つの組織概念

今までに観察したいいくつかの組織概念のごとく、シュテレー (W.H.Staehle)<sup>1)</sup> も3つの概念区分をなす。そして組織研究のためには3つとも重要である。(a) 制度的組織概念 (社会的構成体としての組織、社会-技術的システムとしての組織、例えば企業は組織である)。(b) 用具的組織概念 (システムの構造としての組織、永続的な、一般的な規則の全体としての組織、例えば、企業は組織を持つ)。(c) 機能的組織概念 (活動もしくは機能としての組織、例えば企業は組織化される)。

この3つの概念がばらばらに存在しない理由としては次のような説明が可能である。まず人がある物を作ったり、ある事を行おうとするときを想像する。ごく単純に考えて経営領域はこの種の事象にあふれている。そこで、物をつくるとか、行うという場合には自分の決断、決心があって初めて行動がでてくる。それをまともに取り上げるときに機能の局面を見たということになる。これを組織にあてはめるならば、機能としての組織を眺めていることになる。

他方で行動したり、物を作ったり (形成ともいう) した結果がでてくるのは当然であり、そのような我々の目の前に出てきた物を示したものが、「形」である。しかしただ「形」といったのでは何のことかはっきりしないので、形は何かの秩序の組立からできていると見なす (つまり人は物を順次組立てることに

より現物を手に入れる)。これを「公式化された秩序形式」もしくは「構造」という。作られたもののなかには、秩序や構造だけを考えなくても別の側面を具備しているけれども、組織を考えるということは特にこの点に注目することなのである。

それでもこうして出来上がった構造はただ、そのままあるのでなくて、他の目的のための手段 (用具) としてあると常識的に考えられる。そのときこの構造や、秩序とは一体何のためかをより続けて考えれば、組織 (というシステム) に出現するあらゆる問題をできる限り永続的に解決することであることができる。その場限りの事象でなくて、時間的に長期間にわたる活動を可能にするものは人間を主にすれば習慣、経験、伝統といったものである。これがあるからこそ、人間の活動は変化を伴いながらも進化の過程を経ることができた。この点に注目するとすれば、事象あるいは問題はある決まったパターンで、また枠組み内で解決されていることになるし、しかも、絶えず解決できることになる。このような事象に着目して、組織は制度だということになる。つまり、永続的な問題解決のなされる場としての組織が想像されていることになる。このような組織は例えば人間と機械の結合関係があるまよりのなかになくてはならない。これがうまく行きさえすれば、どのような状況変化が生じようとも絶えず修

正を続けて解決方向へと進むことができる。

## 2. 3つの概念の内容

### （1）社会技術的システムとしての組織概念

組織を社会－技術的システムと表現することについては既に、1950年代における現場での研究調査に基づいて考え出されたものとして知られている。<sup>2)</sup> これは組織における技術的システムと社会的システムの間関係を研究したものであり、ある研究例ではテクノロジーの変化は組織の社会的システムを強烈に変化させたことを報告している。この意味はテイラリズムや人間関係運動のような組織理論の一元論的理解を訂正したことにある。別の表現をすれば、「システム理論的概念用具の助力によりエンジニアリング的思考と行動科学的思考の統合の必要性を強調する」ことが重要視されることになったということである。

とくにシステム思考が全く新しい理論を開発させるという期待にあるのではなく、専門の間にまたがる研究成果を助長させるところに利点があるとする、さらには、システムと外界の関係が問題として取り上げられるところに旨味があるとの指示は示唆に富むであろう。システム思考の採用により企業が目的方向づけられた、開いた社会－技術的システムとみなされるときに、(a)物的および人的局面の統合、(b)明確に厳戒設定された職務領域をとまなうサブシステムの分化、(c)システム外界に対するオープン性質の3つの標識を持つといわれる根拠が出てくることになる。<sup>3)</sup>

(a)において経営を存続させるために必要な主要職務を想定し、これが経営の活動そのものたる職務の公式的設定（タスク・システム）および組織成員の欲求と能力に応じて形成される非公式的活動（感覚的システム）の合致をもたらすものとする。よりシステムの表現をすれば、組織の存続に必要な変換仮定を確立するのが主要職務ということになる。この場合、組織は主要職務が実施されるように活動をパターン形成するということである。

(b)については、主要職務が実施されるのはオペレーティング・システムのなかの事柄だとする。つまり、主要職務はサブシステムの分化が形成されなければ実現できないという意味である。より具体的な表現をすれば、外界からのインプット、生産過程における通貨（転換）、外界へのアウトプットがこのサブ・システムを構成する。これがオペレーティング・システムの実体である。このシステムがうまく機能するために、マネージング・システムを必要とすることについては、経営管理論の初歩的な知識である。<sup>4)</sup> ここで大切なことは、マネージング・システムがコストのかかるシステムだということである。

(c)制度としての組織は、自己の周辺と直接接触する外界と、さらにもっと外側に拡大する社会という上位システム（としての外界）と絶えず交渉している。またこの関係が維持されなければ組織は生存できない。この際に

は外界は2種類の制約を組織目的達成にたいして加えていると見る。一つは、社会、政治、経済などの一般的制約であり、他は、人間、資金、テクノロジーなどの科学・物理手段のような特殊的制約である。制度的な組織概念と呼ばれる理由は特にこのような外界関係に注目し、より大きな、上位の外界との交渉関係を考慮することにあるように思われる。組織の境界が一般社会という最大の外界から切り取られた、いわば、部分的制度としてあると見る方法が考えられている（制度そのものについての解釈は多くあるとしても）。

## （2）構造としての組織概念

構造をどう解釈するかによって異なる理解が出てくるが、例えば次のような説明が最初に引用される。「あるシステムの決まった大きさ（部分、集団、または関係）の間における関係の集合であり、時間経過のなかで不変化であるもの」と。さらに、組織を構造の局面と経過（プロセス）の局面から眺める立場のなかで構造を理解する方法もある。<sup>5)</sup>

後者の組織を2つの局面から見る見地において、経過という場合には、組織のなかを作業対象物がどんな道をとるか、およびその対象がそのときどのように変化されるかということに重点をおく。ここでは作業場所（職場）、部署、部門などはステーションの役目を果たすに過ぎない。この役目は対象物に関してどんな種類の仕事を持つかが関心の的となるだけである。

前者の構造の局面というときに、視点はいわゆる職務負担者（と言われる、人間、職務地位、部門）に向けられる。対象物およびその変化は、全体的な職位の仕事と協力に影響

を及ぼすかざりて重要性を持つだけである。

組織事象を説明するにあたって、<sup>6)</sup> 構造局面と経過局面に区分することは理論的には正しい。すべての仕事（職務）は経過を通して処理され、その経過はいずれかの職務負担者によって実行されるからである。ところが実際には、このように区分されて事象が存在するのではない。そこで例えば次のような例を示すことができる。多くの人間に割り当てられた、複雑な活動経過が反復されているときに経過が組織局面として出てくる。いわゆる経営における実施（作業実施）活動がこれである。これに対して管理指導活動のレベルにおいて実施経過が存在するが、それはいつまでも続く、反復の様相を示さない。わずかな人間が制限的にこれに関与するに過ぎない。もともと、指導的活動は不規則的、例外的に現れることに関して現れるのであって、十分に予知のきく事象ではない。経過という事柄は問題とならない。

同じ事象を立場を変えたとするのが、構造と経過の区分であって、現実には適合しないことも出てくることを上記の例は教えてくれる。構造と経過の事象が相互に補完し合って経営活動が進行するとする説明は物事を整然と説明するように思えるが、現実を見ていないとする批判も納得できるであろう。それゆえに我々は経過というような曖昧な概念の採用を一時中止しなければならない。少なくとも構造を説明するのに、構造をさらに構造と経過に細分するやり方を避けることにする。

そこで、構造を考察するにあたって、構造負担者、関連形式、関連枠組の区別をすることが行われる。シュテーレは、これについてアーノルトの説明を次のように引用する。<sup>7)</sup>

- (a) 構造負担者（例えば組織構成員、集団、機械、建物、土地）
- (b) 構造負担者の間の関係
  - (b-1) 人的な構造負担者の間の関係（人間の社会的統合としての人間システム）
  - (b-2) 人的な構造負担者と物的構造負担者の間の関係（人間および機械的な物的手段の統合としての人間－機械システム）
  - (b-3) 物的構造負担者の間の関係（機械的な物的手段単位の技術的統合としての機械システム）
- (c) 制度的関連枠組（企業、教会、軍隊、学校、結社のごとき組織タイプ）

組織概念を従来のような（伝統的にドイツ語圏でなされた）職務中心の方式を経ないで設定しようとする意図がこの構造標識の中に見られる。<sup>8)</sup> すなわち、研究領域を人的な構造負担者の間の関係、および人的構造負担者と物的構造負担者の間の関係に限定する。その際に、制度的関連枠組は、企業（経営）である。とくに企業の社会－技術システムに関心があると見なされる。

構造は職務（例えば、行動目的）を考察すればよいとする考えも間違いではないが、ここではとくに、組織は多様な負担者間のリレーションだとする概念を支持する。このリレーションの形式秩序がどうなっているかを見れば組織が分かるということになる。企業はこのリレーションを行使して何かを達成しようということになる。<sup>9)</sup>

我々はいくら目的を決めても、その場の流れ、傾向を目的に合わせて自由に切断したり、再構成したりできないのである。システムの構造はいわば、前もって種々な価値前提を含ませておかねばならないものという考え

をする。いくら職務（もしくは行動の目的）を上位においてあらゆる物がそれに従属するように配置を決めるとしても、それが現実の流れのなかではスムーズに作動しない。というのは、職務はこの際に、意思決定における価値前提を排除しようとするからである。我々はそうではなくて、作業の流れのなかに前もって価値をできるだけ詰め込んでおいて、その後に価値の混合の流れを決める、つまりプログラム化をしようとする手を取る。経営のシステム構造は何らかの上位の価値づけから一元的に決まってくるものではないということである。経営構造は意思決定前提の複合体という意味がここから出てくる。

換言すると、構造を語るときにはリレーションを意味することを先に示したが、構造は固定した物体のようにある定点に置かれて、何の変化もない存在物ではない。構造は継続問題として現れる。リレーションを考えることはある静止した状態を想定したのだとするのでは何の結果も出さない。つまりリレーションは絶えざる観察と、変化への注目を必要とする。それと共に、構造がそれ自体で存在するのでなくて、部分の集合としてあることを思い起こすならば、システム構造がサブシステムから成立すると見る単純な理解ができる。リレーションを見るというのは実際にはサブシステムに注目したことになり、その間の関係を知ることと同じである。ただこの場合に、構造がどのようにしてサブ部分に分化するかは説明されていないが、構造分化の基準を示す必要性が生じたことについての指摘にとどめることにする。<sup>10)</sup>



### (3) 機能的組織

組織を組織化とみなす考えが、機能的組織概念である。これは構造形成のプロセスとも見ることができる。一般的には、「組織化は分析問題、意思決定問題、実施問題を含む」とされている。また、組織化の活動をシステム形成とシステム開発というように呼ぶものもある。どちらにしても、組織化という表示は、構造（またはシステム構造）という表示に対応して用いられている。すなわち、組織を形成しようとする活動（構造を作る活動）の方法と範囲に注目していることを示す。<sup>11)</sup>

組織化は分析、意思決定、実施の課題を持つことについて、さらに語るとすれば次のようになる。

(A) 分析過程においては、(1) 目標設定の分析（ここでは組織形成の活動目的を確定すること、また、その活動方法の効果があるようにすること）、(2) システム・エレメントの分析（構造負担者の特性を発見し、明示すること）、(3) システム・エレメントの間の関係の分析（主な変換プロセスから生じる関係のタイプを発見すること）、(4) システム行動の分析（システム構造の行動様式の予知、予知された行動様式と目標設定とが調和するかどうかの分析）が行われる。

(B) 意思決定過程とは次のことである。(1) 組織形成活動の目的に最もよく適すると思われるシステム構造を選択すること、(2) 構造を作るに適した組織上の技術的および社会心理学的方法を選択すること。

(C) 実施過程は次のように示される。(1) ある一定の部分領域（サブシステム）へ新しい構造を実験的に導入すること、(2) 分析過程で決められた効果判断基準に基づいて、組

織的成果を分析すること、(3) システム構造を最終的に受け入れるかそれとも拒絶するかすること、場合によっては最初の分析プロセスに戻して際考慮すること。

我々はこの組織化の内容をこれ以上追求しない。というのは我々の課題は組織化(実務)ではなくて、別のところにあるからである。したがって、ここでは組織化の意味を考える一つの形が提示されたものと見ることができる。または付言しておくべきことは、組織化とは組織が新しく形成されるということ、すなわち、全く何もないところから、ある実体が形成されるということもあるが、ほとんどの場合、無から有への過程を前提としないということである。換言すると、既に存在している組織に加工すること、別の表現ならば再組織といったことを組織化としているものと考えられる。(まだ説明されないが)組織改革、組織開発というような表示のなかに具体的問題があると思えばよいかもしれない。

組織化にあたって意思決定過程に触れたが、この過程にかかわらず、すべて組織化にはこれまで確立していた領域（部門その他の地位）、あるいはまだ構造のきちんとしていない、配列の定かでない領域に対してどのくらい人間の裁量余地が入り込むかが表面化する。つまり、組織化はこれらの領域に対してあらゆる介入を試みることであるから、そこに抵抗、妨害などを生むことが自然と分かる。これに対してどんな手段をとるべきかが大きな問題となるに違いない。

このことを拡大して語るならば次のように言うことができる。「それは社会的パワーのことが語られていることである。革新的な力、変化を求める力の背後にどんな影響力がある

のか、また安定化を図り、組織的現状を保持しようとする力の背後にはどんな影響力があるのかということである」と。これらのパワーに対してどのように対応したらよいかの問題を扱うことが、組織化だということもできる。とくに、社会的な様々なパワーもしくは影響力に対する課題が今日、管理の問題としてあることはよく知られている。個人、集団、さらには組織そのものに影響を及ぼして、ある目的を共同的に達成するようにもって行くことが管理（マネジメント）というように理解される。ゆえに、組織そのもの、またとくに組織構造の負担者、その負担者の間の関係に、絶えず影響をなす過程としてのマネジメントが、組織化の他の局面として目立ってくる。

我々はとくに組織化のなかで機能的組織概念を捉えるのであるが、これについてさらに次のような説明が可能である。これは第一に、既を示した組織の3つの概念のうちの2つ、つまり構造と、制度（社会－技術的システム）に関係する。

組織をシステムの公式的構造と見るならば、組織化とは構造を形成することと同じである。組織をより包括的に、社会－技術的システムと見るならば、組織化とは構造技術以上のことである。そのとき組織化は、「組織構造的、人的、および技術的コンポーネントをともなった行為システムの形成ならびに開発」である。

この意味で、構造に関して言えば、組織化は、システム関係を確立して、秩序づけを行うことによって社会技術的システムを「構造化」することである。これを規則、秩序づけなどの側面から離れて、人的局面に焦点を当てれば、行動（期待）の形式化による、社会

－技術的システムの行動操作の形態ということになる。言い換えると、行動期待をより意識的に確定させたり、形式的な規則のなかに収めることによって形式化を行い、社会－技術的システムの活動がよりよくコントロールできるような形を得ることである。（より社会学的視点のなかで組織化を捉えたことになる。）

組織化は上述のような純粋に構造的観察にとどまらない。我々は狭い組織理解から広い理解へと移ることになる。これは人間に関連した、社会－心理的局面が強調されること示す。組織の対象は多数のシステム構成員ということになる。各種の人的方策がとられることになる。「人間的－社会的および技術的問題」が解決されねばならないとする要請が含まれていることを知る。ここに、組織とは規則の抽象的な体系のみならず、具体的な行為体系として把握される。このとき、「制度的組織概念が組織問題の全体的規定のための、したがってまた構造的、人的ならびに技術的局面の統合のための関連枠組をつくる」<sup>12)</sup> ということができる。

こうしてみると、組織の概念を3つに区分することは便宜的なことであって、そのどれが必要である。実際にこの3種の組織現象が明確に観察されるのではない。我々の意図は最初に大きな枠組としての制度的組織を構想することにより、次第に範囲を狭くしていった、構造と組織化へと焦点を集中することにある。したがって、どの概念が主要かということは問題外である。またこの種の思考のなかにマネジメント思考が加わっていることも部分的に知られてくる。これとともに、組織のシステムの説明と社会－技術的説明が未解決なことが分かる。

## ま と め

経営学において組織概念は既知の問題として扱われているが、この小稿では、シュテーレの考えを利用して、再考し、より緻密化することを試みた。

シュテーレは組織概念を捉えやすくするために、便宜上、制度的組織概念、構造的な概念、機能的な概念に分けて考えるのであるが、経営活動としては一体のものである。組織をオープンな社会技術的システムとして捉えると、外界の制度的な制約を受ける制度的概念が浮かび上がる。その制度的制約に対応して構造化するのが構造的な概念であり、その構造を造るために活動することが機能的な概念である。これらは一連のことであり、それぞれ独立しているわけではない。ただし、組織化するにあたって、組織概念をしっかりと把握するため

には、このように3つの概念に分けて考えたほうが捉えやすいということなのである。

とくに、組織化といった場合、社会技術システムを構造化することに焦点が当てられる。それはシステムを構築するために、秩序づけを行うことであり、社会技術システムが合理的に活動できるように、コントロールすることである。そのためには、十分に計算された規則が必要であり、権限－責任関係を明確にすることである。実は、システム構築に失敗する多くの企業がこれをできていないのである。もちろん、この後には、社会技術的システムをどのように構築するかという問題があり、それこそ実務的な課題となるのであるが、その点については、まだ十分な解答が得られたとはいえない。



## 注

- 1) とくにこの項で発議のものを中心にして語られる。Staeble, W.H. : Organisation und Führung sozio-technischer Systeme : Grundlagen einer Situationstheorie, Stuttgart, 1973, S. 9-26
- 2) 例えば, Dessler, G. : Organization Theory : Integrating Structure and Behavior, Englewood Cliffs, 1980, p. 45. もちろんこれについてのオリジナルの研究は次のなかにある。  
Brown, W.B.D. / Jagues, E. : The Glacier Project Papers, London, 1965.  
Trist, E. / Bamforth, K. Some Social and Psychological Consequences of the Long Wall Method of Coal-Getting, in : HR, Vol. 4. No. 1, 1959.  
これらの成果は、London Tavistock Institute of Human Relationsの研究グループによるものとして周知のことであろう。
- 3) この3種類の標識についてはとくに、Miller, E.J. / Rice, A.K. : Systems of Organization, London etc., 1967, X I ff. X II . p. 25, 33, 41 etc. に負うところが多い。
- 4) マネージング（もしくはマネジメント）・システムについては別に説明されるべきであろうが、ここでは、内的小および外的システム境界維持につき、次の4つのマネジメント職務を示しているという。(Staeble, a. a. O., S. 11.) 職務システム境界の制御、感情システム（非公式的システム）境界の制御、組織的境界の制御、この3つの境界の間の関係の制御。
- 5) 例えば, Kosiol, E. : Organisation der Unternehmung, Wiesbaden, 1962, S. 32-33. 「企業における構造関係の形式的観察は、組織という一つの事実のうち、2つの現実に結合した側面の区分をすると、その特殊な表現を表す。一方で構造（化）は構成体および関連としての企業の組立てに関係し、他方で、作業過程としての企業における現象経過に関連する」と。
- 6) Acker, H.B. Organisationsstruktur, in : Schnauffer, E. / Agthe, K. (Hgs), Organisation, Berlin/Baden-Baden, 1961, S. 119-121.
- 7) Arnold, G. : Organisation der betriebsstruktur, Berlin, 1967, S. 15.
- 8) Kosiol, a. a. O., S. 43において次のような説明がある。「職務とは、目的志向的な人間の行動のための目標設定—行動目的—と解される。職務は実現されるべき、既に決められた（既に課せられた）予定目標のことである。それぞれの職務は課されなければならない、人間に対する要請として方向づけがなされている。職務は次のような5つの概念標識もしくは規定エレメントによって特色づけがなされる。このことはまた同時に職務の構成要素（コンポーネント）を形成している。  
(a) それぞれの職務は（1）遂行されるべき作業過程として現れる、実施経過を含む。それは純粹に（顕著に）精神的性質のものか、それとも（たいていは）精神的および身体的活動の組み合わせかである。  
(b) それぞれの職務は、要請された活動（作業）がそれについて実施されるべき（2）対象

(対象物)に関連する。それは人的性質のものかそれとも物的性質のものかである。

(c) それぞれの職務は一般的に何らかの方法で(3)物理的補助手段(機械手段もしくは作業手段)の投入を必要とする。この手段は作業過程の遂行に役立つ。

(d) それぞれの職務は基本カテゴリーとしての(4)空間と(5)時間のなかに配列される。

その中で我々の経験世界のあらゆる事象が行われている。

9) タビストック・モデルにおいてもシステム構造化にあたって職務ないしはシステム目的が中心的役割を果たしているという指摘がなされる。そしてシュテーレは、このモデルに依拠した、伝統的な組立組織と経過組織の区分はとらないと述べている。またこのことに関して、Luhmann, N.: Zweckbegriff und Systemrationalität Tübingen, 1968, S.43から次のような言葉を引用する。「もしも我々が相変わらず、全く自分のために、組立組織と経過組織を経営目的から引出し、事後的になってはじめて妥協を得ようとすれば、矛盾に陥ることは避けられない。職務概念を上位に据えることは組立と経過の区分と同じく必然的にこのジレンマに導く。そういうわけで、理論と実践において、また殊に自動化の影響が大きくなるにつれて、目的分解から獲得された部門図式化から出発しないで、作業の流れから出発する組織思考が広まっている、また、システム構造を、作業の流れをプログラム化する意思決定前提の複合としてだけ扱う組織思考が大きくなっている」と。

10) 例えば、職務中心を離れた構造形式を考えるならば、職務目的から遠い考えを持つ人間の集団が、作業の流れのなかに、サブシステムとして混合されても取り立てて排除したり、誘導したりする理由はなくなるであろう。また、構造は、サブシステムとしての公式的集団、非公式的集団、個人などの相互作用としても見ることができる。

11) Jakob, H.: Unternehmungsorganisation: Gestaltung und Entwicklung sozio-technischer Systeme, Stuttgart/Berlin/Köln/Mainz, 1980, S.17.

12) Jakob, a. a. O., S.18.